

Revue de presse recrutement

Avril & Mai 2015

1. **Recrutement : le digital enrichit les pratiques** *Liaisons Sociales, février 2015*
   Job boards, sites « carrières », tri automatique des CV…, les outils numériques ne se contentent pas d'industrialiser les process. Ils permettent aussi d'élargir le sourcing, de mieux gérer les candidatures ou d'optimiser la sélection.

2. **Réseaux sociaux : de nouvelles vitrines pour les entreprises** *Liaisons Sociales, février 2015*
   Professionnels ou personnels, généralistes ou spécialisés, les réseaux offrent aux entreprises des relais pour leur politique de recrutement. Encore faut-il qu'elles y trouvent le ton juste.

3. **Lutte anti discrimination Pas d'outils dédiés à la diversité** *Liaisons Sociales, février 2015*
   Les systèmes spécifiques aptes à favoriser l'égalité des chances dans le recrutement sont rares et peu efficients. D'autant que le CV est concurrencé par d'autres supports.

4. **Animer son CV pour dynamiser sa candidature** *20 Minutes, 12 février 2015*
   20 Minutes est partenaire de l'initiative du groupe Mazars, qui lance un service gratuit, inédit en France, de CV dynamique. Cinq minutes suffisent à faire le sien.

5. **Internet, la « menace » qui fait du bien à Pôle emploi** *Les Echos, 03 mars 2015*
   L'essor du Web a profondément révolutionné le marché de la recherche d'emploi, privant au passage le service public de son précieux bien originel : le quasi monopole des offres. Pour Pôle emploi, la concurrence est rude mais salutaire.

6. **Pour mieux recruter, arrêtons de regarder le seul CV** *Les Echos, 03 avril 2015*
   Le parcours professionnel et les compétences relationnelles devraient être des éléments déterminants dans le recrutement.

7. **CV : un outil absurde à remplacer d'urgence** *Les Echos, 16 avril 2015*
   Le demandeur d'emploi a toutes les peines du monde à le rédiger. Le recruteur se noie dans un fatras d'informations. Il faut en finir avec le curriculum vitae.

8. **Recrutement : comment trouver la perle rare ?** *Journal des entreprises, mai 2015*
   Dénicher la perle rare est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Il en va de sa compétitivité, et parfois de sa survie….

9. **Burger King, le fast-recruteur** *Liaisons Sociales, mai 2015*
   Pour atteindre ses objectifs ambitieux d'ouverture de points de vente, la chaîne de restauration rapide doit recruter en masse. Revue de détail d'une stratégie bien calée, épaulée par Pôle emploi.

10. **En quête d'offres d'emploi, Pôle Emploi cible les PME** *Les Echos, 04 mai 2015*
    4 000 conseillers dédiés aux entreprises vont être déployés. L'objectif est de capter plus d'offres d'emploi

1.

dossier

Recrutement

Par Sabine Germain et Florence Puybareau

Illustrations : Macrovector/Fotolia.com

51

Le digital enrichit les pratiques

Les outils numériques industrialisent les *process*. Mais pas seulement.



Les réseaux sociaux, nouvelles vitrines

Ils offrent aux entreprises des relais pour leurs recrutements.



Pas d'outils dédiés à la diversité

Les solutions spécifiques sont rares.

Le digital enrichit les pratiques

***Job boards*, sites «carrières», tri automatique des CV..., les outils numériques ne se contentent pas d'industrialiser les *process*. Ils permettent aussi d'élargir le *sourcing*, de mieux gérer les candidatures ou d'optimiser la sélection. //**

Le bon vieux CV papier a disparu», observe Vincent Mattei, responsable du *sourcing* recrutement chez Thales. Il l'enterre sans l'ombre d'un regret: la quasi-totalité des candidatures aux 900 à 1000 emplois pourvus chaque année dans le groupe d'électronique est postée sur son site. «La plupart se positionnent sur les offres d'emploi publiées dans la rubrique "Appply for a job" de notre site institutionnel. Mais nous recevons aussi environ 10% de candidatures spontanées.»

L'étude Sourcing réalisée chaque année par l'Apec le confirme: 99% des offres d'emploi cadres sont publiées sur Internet. Sur les *job boards*, bien sûr (dans 50% des cas), mais d'abord et avant tout à la rubrique «carrières» du site de l'entreprise (dans 72% des cas) (1). Les sites «carrières» se sont imposés comme la vitrine de la politique RH des entreprises. «C'est pourquoi nous avons entièrement conçu et développé AccorJobs en interne, explique Stéphane Rousseau, directeur de la marque employeur du groupe Accor. Nous pouvons ainsi en piloter le contenu tout en étant très réactifs.» Preuve de l'importance qu'il porte à cet outil: «Nous allons le refondre prochainement pour lui donner un look plus jeune et plus moderne. Le site a une très bonne image pour la qualité des contenus, mais son style est un peu trop institutionnel.»

Cela n'empêche pas le groupe Accor de disputer depuis des années avec le cabinet de conseil Deloitte la tête du classement réalisé par le cabinet suédois Potential- ▶

▸ park sur la stratégie digitale des employeurs (2). En 2014, Deloitte est arrivé en tête du palmarès global et du classement des meilleurs sites. Mais il a été devancé par Accor, La Poste, Euler Hermes, la Société générale, Michelin et Axa dans la gestion des candidatures.

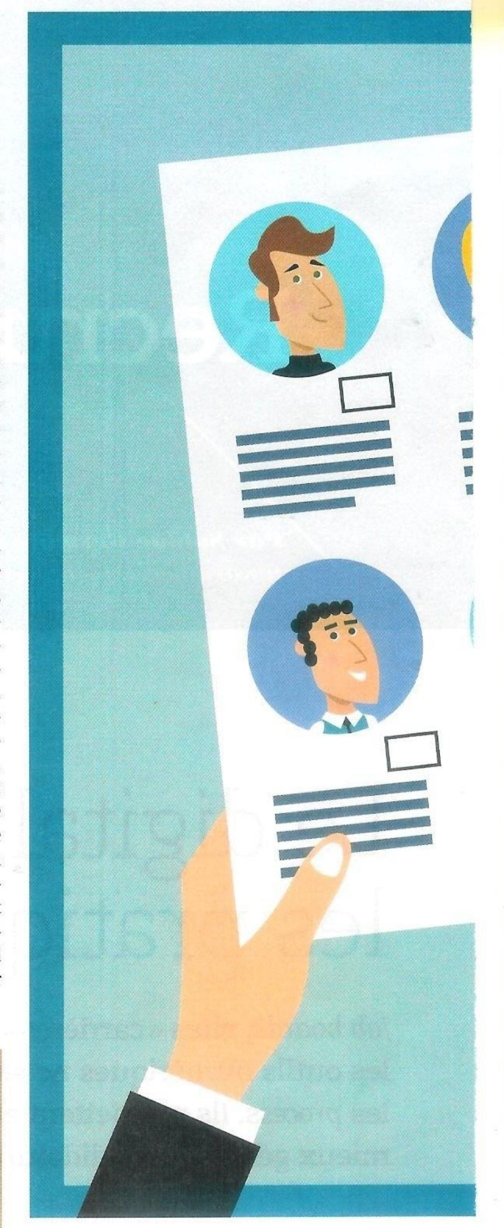
Importance du back-office

Moins visible que le site lui-même, le back-office joue néanmoins un rôle essentiel dans la stratégie digitale d'une entreprise. Émission d'un accusé de réception, outil de préqualification des CV, archivage des candidatures dans une CVthèque accessible à tous les recruteurs, système de réponse automatisée avec prise de rendez-vous calée sur le planning des recruteurs... : le niveau de sophistication du back-office est en général directement lié au volume de visites et de candidatures reçues.

Une offre d'emploi de cadre génère en moyenne 45 candidatures, selon les statistiques de l'Apec. Et plus encore dans les grands groupes, particulièrement attractifs aux yeux des chercheurs d'emploi : Total reçoit ainsi 600 000 CV chaque année, EDF 500 000, et la SNCF presque autant. Avec 6 millions de visiteurs par an et 600 000 candidatures archivées, AccorJobs est l'un des plus gros sites de recrutement, au même niveau que certains job boards.

Un tel flux rend l'automatisation indispensable. Surtout en ce qui concerne le sourcing. Tous les recruteurs déploient une véritable stratégie de chasse aux candidatures, allant jusqu'à traquer les profils les plus recherchés sur les réseaux sociaux (voir page 54). Capgemini a même créé une cellule de sept « sourceurs » chargés d'identifier et d'attirer des ingénieurs. Le groupe informatique, qui en recrute entre 3 000 et 4 000 par an, doit en effet faire face à une véritable pénurie de jeunes diplômés. Le sourcing en ligne est devenu son principal vecteur de recrutement, devant l'intégration des stagiaires.

Chez Accor aussi, l'optimisation du sourcing est une priorité : « Nous devons sortir de notre public captif et aller chercher des candidats pour lesquels postuler chez Accor n'est pas une évidence », explique Stéphane Rousseau. Le groupe hôtelier multiplie donc les canaux pour alimenter son vivier de candidats : après les réseaux sociaux, où il est très présent, il vient de lancer une application pour les smartphones. Tout en étant conscient de ses limites : « L'appli mobile ne supplantera jamais le site de recrutement », admet Stéphane Rousseau, convaincu qu'un postulant a tout intérêt à prendre le temps de peaufiner tranquillement sa candidature devant son ordinateur. Mais elle a d'autres fonctions : alerter le chercheur d'emploi quand une offre est mise en ligne ou se préparer



à l'entretien avec un petit quiz pouvant être fait seulement quelques minutes avant le rendez-vous, dans le métro ou dans le hall d'accueil.

Automatiser ou pas

Communément admise en phase de recherche des candidats, l'automatisation est davantage discutée en phase de qualification et de sélection des CV. Vincent Mattei reste extrêmement réticent : « Nous n'utilisons ni mots-clés, ni robot, ni test pour préqualifier les CV. Même si cela peut être fastidieux, je préfère qu'un recruteur les lise un par un : je leur fais confiance pour identifier et reconnaître les savoir-faire et les savoir être dont nous avons besoin. »

Accor mise sur le CV vidéo

Il y a quelques semaines, Accor a recruté six réceptionnistes pour ses hôtels Pullman, la marque haut de gamme du groupe hôtelier. « Nous avons reçu plus de 1 000 candidatures », explique Stéphane Rousseau, directeur de la marque employeur. Afin d'optimiser le processus de présélection, il a été proposé aux candidats de joindre à leur CV une vidéo expliquant pourquoi ce métier les attire : « Il nous semble en effet intéressant, pour ce métier de contact, de juger de la capacité d'un candidat à se mettre en scène. » L'expérience a été suffisamment concluante pour que le groupe décide d'aller plus loin en développant avec Easyrecrue, un prestataire spécialiste de l'entretien vidéo, un module de deux minutes au cours duquel le candidat est invité à répondre de chez lui aux questions défilant sur son écran. « Imaginons qu'un recruteur reçoive 30 CV pour un poste de chef de bar. Il n'a pas le temps de recevoir tous les candidats. Au lieu de n'en voir que cinq ou six, il peut ainsi visionner l'ensemble des vidéos avant d'arrêter son choix sur les deux ou trois candidats qu'il rencontrera réellement. »
Aux yeux de Stéphane Rousseau, la vidéo et les outils numériques permettent d'avoir une vision plus complète du candidat, « presque un 360° : ils nous donnent les moyens d'élargir notre choix en accordant la même chance à tous les candidats ». // S.G.



Que pensent les candidats des sites d'emploi?

14%
seulement sont satisfaits des outils numériques de recherche d'emploi.

68%
trouvent qu'ils perdent trop de temps pour trouver les offres qui les intéressent.

74%
aimeraient poser leur candidature en un clic.

Étude réalisée par le site Jobweb en septembre 2014 auprès de 1184 personnes.

Un peu passéiste, le responsable du sourcing recrutement de Thales? Il est en tout cas extrêmement bien placé pour savoir de quoi sont capables les algorithmes, car il s'est intéressé de près aux *applicant tracking systems*, ces robots largement utilisés par les grandes entreprises américaines pour filtrer et sélectionner les dizaines de milliers de candidatures qu'elles reçoivent en fonction de paramètres (compétences identifiées au travers de mots-clés, cohérence des dates) préalablement établis. Il n'a pas été convaincu: «Je crois à l'industrialisation de la collecte des CV, commente Vincent Mattei. En revanche, leur sélection est et doit rester une activité humaine.»

Pôle emploi, dont la cellule «innovation» est en train d'expérimenter un processus entièrement automatisé de sélection des candidatures, fait entendre un son de cloche radicalement différent. Le site www.sanscv.fr, testé du 1er mars au 31 décembre 2014 dans les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées, reprend les principes du recrutement par simulation: les candidats sont invités à répondre à un questionnaire conçu pour identifier leurs qualités et leurs compétences au regard des postes proposés, en faisant abstraction de leur CV et de leurs diplômes. Développé en partenariat avec la start-up MyJobCompany, cet outil a un double intérêt pour l'opérateur public: un gain de temps, puisque les recruteurs n'ont plus besoin d'éplucher leur pile de CV, et une véritable diversification des embauches.

Vision plus complète

Ces performances conduisent Stéphane Rousseau à considérer que les technologies de l'information ne peuvent être appréhendées comme de simples outils mais apportent «un changement profond dans la pratique du recrutement». Parce qu'elles élargissent le sourcing en permettant aux recruteurs d'aller bien au-delà de leurs cibles classiques. Parce que les outils de préqualification introduisent un peu d'objectivité dans des *process* de recrutement encore trop discriminants. Et parce que les recruteurs ont une vision plus complète des candidats qu'ils sont amenés à rencontrer: CV, tests en ligne, entretiens vidéo, blogs et autres travaux personnels sont une excellente base de dialogue lors d'un entretien.

Les recruteurs savent-ils se garder de la tentation d'aller fouiller dans la vie personnelle des candidats? «Pas de ça chez nous!» répondent-ils tous en chœur en parlant d'éthique du recrutement. Selon l'Apec, 19% des entreprises déclarent pourtant avoir recherché des informations sur les candidats. Ce taux monte à 26% quand ces candidats ont été identifiés sur les réseaux sociaux. Louise en a fait l'expérience: avant de signer son contrat d'embauche dans un grand cabinet de courtage en assurance, la jeune diplômée a dû s'engager auprès de son manager à faire disparaître quelques messages embarrassants postés sur un réseau pourtant confidentiel au retour d'une soirée étudiante passablement alcoolisée: «Avec mon patronyme peu répandu, il n'a pas eu besoin de fouiller dans les profondeurs de la Toile pour tomber dessus.» Elle a retenu la leçon... ◆ S.G.

(1) Étude Sourcing 2014 réalisée par le département études et recherches de l'Apec en février 2014 par téléphone auprès de 1400 entreprises d'au moins 50 salariés ayant recruté au moins un cadre durant l'année précédente.

(2) Classement annuel réalisé par le cabinet suédois Potentialpark en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Europe, aux États-Unis et en Asie. En France, 3900 cadres et étudiants de grandes écoles ont été invités à noter la stratégie digitale des 100 plus grands employeurs: le site de recrutement, le système de gestion des candidatures, la présence sur les réseaux sociaux et les applications mobiles.

2. Réseaux sociaux : de nouvelles vitrines pour les entreprises

Liaisons Sociales Magazine / 16/02/2015 / par Sabine Germain

Professionnels ou personnels, généralistes ou spécialisés, les réseaux offrent aux entreprises des relais pour leur politique de recrutement. Encore faut-il qu'elles y trouvent le ton juste.

Les recruteurs parlent de stratégie cross canal: les réseaux sociaux font en effet partie intégrante de la panoplie d'outils qu'ils déploient pour valoriser leur marque employeur et diffuser leurs offres d'emploi. Mais ces réseaux ont chacun leur vocation: LinkedIn et Viadeo sont avant tout des outils de sourcing ; Facebook permet de présenter sa marque employeur et ses métiers; Twitter a plutôt vocation à «pousser» des offres d'emploi et à annoncer des évènements (forums de recrute-ment, par exemple); Vine et Pinterest sont le reflet en images de la marque employeur… Du moins pour le moment : les réseaux sociaux ont la particularité d'évoluer très vite, à la fois dans leur fréquen-tation et leurs usages.

Ils sont évidemment en lien direct avec le site de recrutement de l'entreprise, dont ils sont la vitrine et le relais. Le groupe Accor a ainsi constitué un «écosystème» entre son site AccorJobs, «dont l'audience est démultipliée par notre présence sur LinkedIn, où nous comptons 143 000 followers, Facebook (plus de 60 000 fans), Twitter (4 150 abonnées), Pinterest (287 abon-nés) et même YouTube, où nous avons posté une trentaine de vidéos présentant nos métiers et notre process de recrutement», explique Stéphane Rousseau, directeur de la marque employeur du groupe hôtelier. Tour d'horizon de ce que les entreprises font de meilleur sur les différents réseaux sociaux.

LinkedIn et Viadeo

Les réseaux sociaux dits «professionnels» sont en train de se démocratiser: hier essentielle-ment destinés aux cadres dirigeants et aux carrières internationales, LinkedIn et Viadeo font désormais partie de la panoplie professionnelle de jeunes plus ou moins diplômés.

Toutes les grandes entreprises y sont actives. Avec une page «Carrières» présentant la culture de l'entreprise, ses métiers, quelques offres d'emploi et, bien entendu, un lien vers le site officiel de recrutement. Mais surtout grâce aux outils de recherche et de qualification des profils mis à la disposition des recruteurs : «Nous pouvons aussi bien approcher des personnes en recherche active d'emploi que des cadres en poste», explique Vincent Mattei, responsable du sourcing recrutement chez Thales.

LinkedIn et Viadeo, dont une part substantielle des revenus provient des services aux entreprises, ne cessent d'en lancer de nouveaux : «LinkedIn Recruiter nous permet de cibler selon des critères très sélectifs les futurs collaborateurs que nous recherchons, explique Frédérique Scavennec, directrice internationale du recrutement de L'Oréal. Nous créons ainsi notre réservoir de talents à travers le monde.»

Facebook

À rebours des réseaux professionnels, Facebook a mûri: avec près de 1,5 milliard d'utilisateurs à travers le monde, le réseau touche un public très large, qui va bien au-delà des adolescents des débuts. Les échanges y restent néanmoins plus personnels que professionnels : «C'est un réseau de fun et de buzz», observe Stéphane Rousseau.

Mais peu d'employeurs ont pris la peine d'adapter leur discours : les pages de recrutement restent très institutionnelles, avec le petit mot du DRH, quelques conseils pratiques pour postuler, des portraits de salariés présentant leur métier et, bien entendu, un lien vers des postes à pourvoir. L'Oréal Careers tente de sortir un peu de ce discours corporate en publiant des messages « dans les coulisses » : des - collaborateurs sont invités à raconter un événement ou une anecdote de travail en quelques lignes. C'est ainsi qu'une international product manager publie la photo de la note de frais montrant qu'elle a pris son petit déjeuner à 8 h 12 et son dîner à 21 h 7 sur la même aire d'autoroute de l'Oise le jour où elle s'est

rendue dans l'usine d'Amiens pour valider la couleur de laquage d'un flacon. Une façon subtile de dire qu'il ne faut pas compter ses heures?

En mai 2013, l'enseigne de prêt-à-porter Kiabi a décidé de renouveler le genre en lançant Love my fashion job, une page où l'on «papote mode'n'job» sans forcément savoir que l'on est chez Kiabi. Objectif: parler emploi de façon plus fun, en ciblant tout particulièrement la communauté des créatifs (stylistes, designers) et des fashion victims, qui n'ont pas spontanément envie de postuler dans une enseigne de prêt-à-porter populaire. Entre conseils de mode et anecdotes diverses se glissent évidemment quelques informations corporate – l'arrivée du nouveau directeur général, entre autres –, des exemples de CV originaux et des «alertes job».

Gérée conjointement par le community manager et l'équipe des ressources humaines, cette page a séduit près de 10 000 fans en un an. Son contenu reste hétérogène dans le fond aussi bien que dans la forme, mais l'expérience mérite d'être soulignée.

Twitter

Les entreprises peinent à trouver le bon ton sur Twitter: les messages institutionnels rédigés en mode «langue de bois» s'accommodent assez mal du format imposé de 140 signes… A fortiori, comme l'a fait Carrefour, quand elles ne disposent que d'un compte fourre-tout qui parle aussi bien d'emploi que de recettes de cuisine et de prix littéraires.

En revanche, Accor, Disneyland Paris, Auchan, L'Oréal ou Thales ont créé un compte spécialement consacré au recrutement en marge du compte institutionnel. «Thales Jobs nous permet d'annoncer les salons ou des forums de recrutement auxquels nous participons et de pousser quelques offres d'emploi», explique Vincent Mattei. Stratégie similaire pour le compte AccorJobs qui peinera à dépasser les 4 000 abonnés tant que son contenu restera essentiellement constitué de liens vers des offres d'emploi du site AccorJobs : «Nous devons aller plus loin», admet Stéphane Rousseau, qui veut penser la stratégie de contenu sur les réseaux sociaux de façon globale. «Nous avons d'ores et déjà une ligne éditoriale mensuelle pour chaque canal en fonction des événements ou des offres d'emploi que nous voulons pousser. Mais elle mérite d'être affinée.»

Pinterest et Vine

Cela n'empêche pas le groupe hôtelier d'expérimenter tous azimuts. Notamment en étant présent sur des réseaux sociaux connotés «loisirs», où les recruteurs ne s'aventurent guère : Pinterest (70 millions d'abonnés à travers le monde) et Vine (40 millions) permettent à leurs utilisateurs de poster des images ou des vidéos de six secondes. Accor a ainsi constitué sur Pinterest 29 «tableaux» de 5 à 25 épingles» présentant en images les fleurons de ses marques, ses métiers (barman, femme de chambre, chef, sommelier) ou son challenge étudiant. Pour dynamiser sa fréquentation et jouer pleinement la carte de l'interaction avec les visiteurs, le groupe a organisé cet été un concours de selfies : «Les clients ont été invités à se prendre en photo avec un collaborateur de l'hôtel», indique Stéphane Rousseau.

Avec 215 followers, on ne peut pas dire que cette opération ait révolutionné la communication du groupe. Mais elle s'inscrit dans la démarche prônée par les experts en réseaux sociaux : il ne faut pas hésiter à tester, attendre la réaction des internautes, ajuster le tir, recommencer, accepter de se tromper mais persévérer et inscrire sa stratégie dans la durée. On n'attire pas des millions de followers en un jour.

3. Lutte anti discrimination Pas d’outils dédiés à la diversité

Liaisons Sociales Magazine / 23/02/2015 / par Florence Puybareau

Les systèmes spécifiques aptes à favoriser l’égalité des chances dans le recrutement sont rares et peu efficients. D’autant que le CV est concurrencé par d’autres supports.

Recruter sans discriminer, tel est l’un des grands défis des entreprises aujourd’hui. D’abord pour des raisons légales (la loi stipule en effet que «le refus d’embaucher ne doit pas reposer sur un motif discriminatoire») mais aussi pour des motifs éthiques et de plus en plus pour des raisons d’image. Vis-à-vis de son environnement (collaborateurs, clients, partenaires…), l’entreprise du XXIe siècle a en effet tout intérêt à être à l’image de la société: plurielle et diversifiée. Dans ce contexte et alors que les processus de gestion du recrutement ont beaucoup évolué dans les grandes entreprises, disposent-elles d’outils numériques spécifiques pour les aider à réduire les risques de discrimination? «Il n’y a pas d’outils technologiques dédiés. La prévention principale, c’est l’humain. Il faut prévenir les stéréotypes. Les entreprises qui ne veulent pas promouvoir la diversité auront toujours la possibilité de le faire. Si ce n’est pas en amont, ça le sera au moment des entretiens », assène Alain Gavand, consultant en ressources humaines.

Recherche de mots-clés

Cet expert sait de quoi il parle. Partenaire de l’association À compétence égale, qui lutte contre les discriminations au sein du monde professionnel, il a activement travaillé sur le CV anonyme qu’une loi de 2006 a rendu obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés mais qui a été très peu appliquée. «Le sujet a été très médiatisé à l’époque. Mais, techniquement, c’est compliqué à mettre en place. On sait que la discrimination se fait au moment du tri ou de la lecture du CV, mais il faut déterminer à quelle étape va se faire l’anonymisation. Par ailleurs, si l’on veut féminiser les équipes, avoir davantage de personnes handicapées, donc mettre en place des actions positives, cela ne peut se faire avec des CV anonymes», souligne Alain Gavand.

Certes, reconnaît le consultant, la situation a bien évolué depuis 2006 avec le recours aux applicant tracking systems (ATS), des systèmes automatisés de gestion des candidatures qui permettent de rechercher les mots-clés dans les CV en fonction des profils demandés. «L’analyse sémantique aide à faire le tri des candidatures. Mais les ATS traitent tous les CV de la même façon, et ce que l’on gagne en objectivité, on peut le perdre avec la sélectivité. Avec ces outils, l’entreprise peut passer à côté de profils atypiques.» Sans compter que des candidats malins peuvent introduire quelques mots-clés adéquats pour se faire sélectionner même si leur profil ne correspond pas. À l’image des sites qui placent des mots-clés dans leur intitulé pour mieux se faire référencer par les moteurs de recherche.

Aujourd’hui, le marché regorge de logiciels de gestion de recrutement (Taleo, Silk Road…) qui trient, éliminent et sélectionnent, parmi des centaines, voire des milliers de CV, les profils recherchés. C’est lors du paramétrage de ces solutions qu’il est possible d’introduire des éléments susceptibles de réduire la discrimination. «La recherche est sélective. L’entreprise peut choisir de ne pas faire de recherche en fonction de l’âge et du sexe, souligne Alain Latry, fondateur de l’éditeur Technomedia, spécialisé dans la gestion des talents. Mais ce n’est pas l’outil qui garantit l’esprit de la loi. Il a seulement la capacité à la faire respecter.»

Discrimination positive

Dans ses mots-clés, l’entreprise peut bien sûr décider de sélectionner des candidats sur certains critères pouvant paraître discriminants (comme le département), mais c’est alors se couper d’un potentiel

beaucoup plus riche. Or, note Alain Latry, «certains profils sont difficiles à trouver. Et les entreprises veulent avoir le plus grand nombre de candidats possible afin d'être certaines de trouver le bon».

Le président de Technomedia a bien constaté que, depuis quelques années, les entreprises avaient à cœur de favoriser la diversité. Mais difficile de leur faire dire si elles font un paramétrage spécifique des logiciels: «C'est un point sur lequel elles ne souhaitent pas trop s'exprimer», remarque Alain Latry qui, à l'instar d'autres acteurs du marché, voit davantage ces outils comme un moyen de favoriser la mobilité interne, « notamment pour la promotion des femmes à des postes hiérarchiques ». Et, de fait, plutôt que pour réduire les risques de discrimination, les solutions numériques seront utilisées afin de favoriser la discrimination positive.

Par ailleurs, si le CV vidéo «reste anecdotique» aux yeux d'Alain Gavand, les entreprises comme les candidats ont de plus en plus recours aux réseaux sociaux. «Viadeo, LinkedIn… sont massivement utilisés, surtout par les cadres. La donne change. Le CV n'est plus le mode unique de recrutement. Entre un candidat et une entreprise, il s'est passé beaucoup de choses avant que celle-ci ne reçoive un CV. Et s'il y a une volonté de favoriser la diversité, c'est aussi à ce niveau qu'elle se présente.»

Enfin, à côté des nombreux outils du marché, les entreprises, notamment les PME, peuvent recourir à des solutions plus standardisées comme le portail MyJobCompany qui permet aux candidats d'anonymiser leur candidature (nom, prénom et photo) pour n'être sélectionnés que sur leur savoir être et leur savoir-faire. Reste, quoi qu'il en soit, l'étape de l'entretien, où l'entreprise doit assumer ses responsabilités.

4. Animer son CV pour dynamiser sa candidature

Trouver sa voie avec 20Minutes - Créé le 12.février.2015 à 14:56

PRATIQUE – 20 Minutes est partenaire de l'initiative du groupe Mazars, qui lance un service gratuit, inédit en France, de CV dynamique. Cinq minutes suffisent à faire le sien.

Entre enjeux financiers et épanouissement personnel, donner une direction à sa carrière n'est pas chose facile. Quel métier choisir? Comment faire évoluer sa carrière ensuite? Peut-on redémarrer à zéro sur le tard? 20Minutes évoque toutes ces questions pour vous aider à faire le bon choix.

Il est loin le temps où les candidats à un poste n'avaient besoin que d'un CV monochrome pour défendre leurs chances. Aujourd'hui, pour tirer leur épingle du jeu, ils se doivent d'être présents sur les réseaux sociaux professionnels, de tenir un blog quand ils n'ont pas tourné eux-mêmes un CV vidéo. «C'est une problématique forte sur le marché de l'emploi. Vous devez vous différencier encore plus qu'avant», analyse Jean Mariotte, CEO de l'agence Smart & Geek.

Bémol, «le problème du format vidéo, c'est qu'il dépend des qualités d'acteurs du candidat. Si l'on n'est pas très bon comédien, autant se contenter du papier.» Ou tenter sa chance avec le CV dynamique, justement développé par l'agence pour le groupe Mazars. Un service, disponible en ligne gratuitement depuis le 3 février, dont *20 Minutes* est partenaire média.

Une initiative unique en France

Un CV dynamique, c'est-à-dire? Une animation personnalisée d'environ une minute en motion design dont le contenu reprend et résume l'essentiel du curriculum, en insistant sur les points forts. Pour le recruteur, «ça lui permet d'évaluer un candidat de manière innovante». Côté postulant, c'est tout bénéfice. Il ajoute

une nouvelle corde à son arc, sans rien faire ou presque. Une vidéo valant 1.000 mots, voilà un exemple de ce que cela peut donner en images.

Démonstration en video https://youtu.be/X9wt9JEOmls

Jean Mariotte détaille la marche à suivre: «En se rendant sur le site Dynamic-cv.fr, une demande d'accès LinkedIn Connect va apparaître. Le système va ensuite charger les informations du profil LinkedIn, et poser quelques questions afin d'établir une première mouture. Le candidat peut alors personnaliser en quelques clics les couleurs, ainsi que la musique. En cinq minutes, le travail est fait.» En comparaison, glisse le CEO de Smart & Geek, «si vous le faisiez vous-même avec un logiciel de motion design, ça représenterait des heures et des heures de travail».

«Un véritable atout»

L'outil, utilisable par tous, vise en premier lieu les diplômes des grandes écoles, qui «ont souvent le même CV et effectué des stages très similaires». Dans un contexte où les recruteurs doivent faire le tri «posséder un CV dynamique est donc un véritable atout», conclut Jean Mariotte. Vous avez cinq minutes devant vous?



L'internaute peut choisir les éléments à mettre en avant, les couleurs ainsi que la musique de son CV dynamique. - Smart & Geek

5. Internet, la « menace » qui fait du bien à Pôle emploi

Les Echos / Derek Perrotte / Journaliste / Le 10/03 à 06:00

L'essor du Web a profondément révolutionné le marché de la recherche d'emploi, privant au passage le service public de son précieux bien originel : le quasi monopole des offres. Pour Pôle emploi, la concurrence est rude mais salutaire.

Fort de 115.000 offres, Leboncoin.fr est désormais présenté, un peu vite, comme le « premier site emploi de France ». Le 24 février, Twitter a lancé une « journée de l'emploi » en donnant accès aux offres de

grands acteurs privés et publics (BNP, Carrefour, armée, éducation, etc.) via le hashtag #VotreJob. Ces deux succès démontrent à quel point vingt ans d'essor d'Internet ont profondément révolutionné le marché de la recherche d'emploi, privant au passage le service public de son précieux bien originel : le quasi-monopole des offres. Généralistes, par métiers, par régions, par profils… Les « job boards » (Cadremploi, Régionjob, etc.) pullulent et plongent Pôle emploi dans une crise identitaire : si ni les chômeurs ni les patrons n'en ont plus besoin pour chercher et se trouver, à quoi sert-il ?

L'an passé, selon le Crédoc, 80 % des chômeurs ont utilisé Internet dans leur recherche (+ 7 points en un an). Pour scruter les offres, mais aussi s'offrir une visibilité que la seule inscription à Pôle emploi n'apporte pas. Le succès de réseaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo et des sites d'e-cooptation (Myjobcompany) en témoigne : dans un marché pauvre en offres « visibles », la bataille se déplace sur le marché « invisible », via le carnet d'adresses… et donc les réseaux sociaux, qui se découvrent des vertus de place de marché.

Les employeurs sont aussi convertis. L'an passé, trois quarts des offres cadres ont été publiées sur au moins un site. La simplicité et la rapidité d'utilisation, la capacité à mieux cibler tout en dopant sa visibilité sont appréciées des DRH. Et l'heure du recrutement 2.0 sonne déjà : outre Twitter, les entreprises s'intéressent aussi de près à l'écosystème Facebook comme outil de diffusion, cooptation et « sourcing ». C'est le temps du multicanal, Pôle emploi n'en étant qu'un parmi d'autres. Le phénomène va croissant avec la taille de l'entreprise et la difficulté du recrutement, mais la tendance gagne aussi les PME et les postes peu qualifiés. En témoigne Leboncoin.fr où, en termes d'emploi aussi, on trouve vraiment de tout.

Pour Pôle emploi, la concurrence est rude mais salutaire. Dès son arrivée comme directeur général fin 2011, Jean Bassères a placé le numérique au coeur de la vaste réorganisation en cours. Avec pragmatisme : l'opérateur ne captait que 35 % des offres d'emploi ? Des accords ont été passés avec près de 60 « job boards » pour publier leurs offres sur Poleemploi.fr. Gagnant-gagnant : l'opérateur engrange des offres, les « job boards » récupèrent une part de l'énorme trafic de Poleemploi.fr (5,2 millions de visiteurs par mois). Résultat, ce dernier propose aujourd'hui 270.000 offres, un total qui a doublé en deux ans et dont la moitié provient désormais des sites partenaires. Un vrai plus pour les chômeurs, qui voient Pôle emploi se positionner en *« agrégateur de premier rang complémentaire des autres acteurs du marché »*, comme l'analyse un rapport dévoilé hier par le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE, rattaché à Matignon) sur l'impact d'Internet sur le marché du travail (lire page 4).

Pôle emploi met aussi les bouchées doubles pour doper, à moindre coût, son offre de services. Il propose déjà, tant pour les entreprises que pour les candidats, des modules d'aide à la recherche, des alertes par e-mail, des CVthèques, et a lancé une structure interne dédiée au développement de nouveaux services 2.0 : Salons virtuels de recrutement, recherche d'emploi géolocalisée, Mooc… De quoi, aussi, moderniser son image.

La démarche s'inscrit dans le cadre d'un changement profond d'approche du demandeur d'emploi, de plus en plus placé en acteur premier de sa recherche. A l'instar de ce qui se fait aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni, Pôle emploi veut développer des outils d'autodiagnostic en ligne. Objectif : impliquer le demandeur et optimiser les premiers rendez-vous en agence en ne partant pas d'une page blanche.

Dans ce virage numérique, Pôle emploi est même en train de franchir une étape clef, et symbolique, avec le déploiement en cours d'un suivi « 100 % Web » pour des chômeurs « proches de l'emploi », sans rendez-vous physique ni obligatoire en agence : le chômeur reçoit des alertes par e-mail, actualise sa situation par Internet et peut, si besoin, solliciter son conseiller pour un tchat ou une visioconférence. L'approche se veut là aussi pragmatique : si, grâce à Internet et à leur réseau, certains chômeurs cherchent efficacement tout seuls, tant mieux ! Plutôt que de les convoquer tous les mois pour rien, mieux vaut concentrer le précieux temps des conseillers, débordés par l'explosion continue du chômage, sur les publics nécessitant un vrai suivi personnalisé renforcé. C'est le principe du « suivi différencié » lancé l'an passé à la place du suivi mensuel généralisé. C'est la clef du virage numérique : le recours au Web ne doit pas venir remplacer les conseillers, mais, au contraire, optimiser leur travail en le recentrant sur leur valeur ajoutée, le savoir-faire en matière d'accompagnement personnalisé et sur la durée.

Les premiers résultats se font sentir. Les services en ligne trouvent leur public, le suivi différencié est bien accueilli, en interne comme chez les chômeurs. Pour la première fois depuis trois ans, la satisfaction des usagers remonte. A Pôle emploi comme ailleurs, la révolution numérique n'en a pas fini de rebattre les cartes. S'il est encore tôt pour en évaluer tous les effets, le COE souligne qu'à terme l'enrichissement des données et leur meilleure circulation doivent *« favoriser la réduction du nombre d'emplois vacants »*. Pôle emploi ne saurait s'en plaindre.

Les points à retenir

- L'an passé, selon le Crédoc, 80 % des chômeurs ont utilisé Internet dans leur recherche, soit 7 points de plus qu'en 2013.
- Les employeurs, eux aussi, sont convertis. L'an passé, trois quarts des offres cadres ont été publiées sur au moins un site de recherche d'emploi.
- Pôle emploi accompagne cette révolution numérique en passant des accords avec les nouveaux acteurs de ce marché, et s'efforce de doper, via le Web, son offre de services. Une démarche qui s'inscrit dans une nouvelle approche : le demandeur d'emploi est de plus en plus l'acteur premier de sa recherche.

6. Pour mieux recruter, arrêtons de regarder le seul CV

Le Cercle | Les Echos | Jean-Baptiste PINTON | Directeur général | Le 03/04 à 16:24

Le parcours professionnel et les compétences relationnelles devraient être des éléments déterminants dans le recrutement.

Je déjeunais récemment avec un ami qui travaille dans un grand groupe industriel français. Il m'a raconté l'anecdote suivante. Alors qu'il était à une réunion, un responsable de la DRH dit : « *Pour ce poste, je vois bien un polytechnicien de 40 ans* ».

Il répond : « *Tu viens de donner trois paramètres qui ne servent à rien : le sexe, le diplôme et l'âge, alors que ce qui compte c'est seulement que la personne dispose des compétences nécessaires pour ce poste* ».

Cet exemple illustre la particularité française qui conduit à évaluer les gens sur leur formation initiale, comme si l'école suivie constituait un statut que l'on avait à vie et qui épargnait toute évaluation ultérieure, comme si ce que vous aviez fait à 20 ans était ce qui comptait le plus, même à 50.

Un regard à changer sur le recrutement

Pour sortir de ce travers français, il faut faire évoluer le mode de recrutement, en finir avec le clonage, la recherche d'une expertise en silo. Aujourd'hui, il importe de promouvoir la diversité, entendue comme la représentation de la France dans toutes ses composantes, avec des hommes et des femmes, des personnes de tous âges, de toute origine. C'est l'agrégation des talents dans leur altérité qui permet à une entreprise d'appréhender la vie économique dans sa complexité. Ce n'est pas la consanguinité ou l'endogamie.

À cet égard, le clonage, s'il est recherché au détriment des compétences relationnelles ou culturelles, présente un risque élevé de stérilité. Le clonage permet de faire face aux problématiques au fil de l'eau, mais pas de penser le changement. Or aujourd'hui, le changement, qu'il soit technologique, culturel ou générationnel, caractérise la plupart des contextes des entreprises.

Les compétences transverses, soit la capacité à faire travailler ensemble des personnes aux aptitudes différentes, paraît source de richesse pour l'entreprise. Ce que les Américains nomment intelligence émotionnelle, à savoir l'aptitude à engager des rapports fructueux avec les autres, et qui n'est pas une matière scolaire, devient une compétence clef.

La posture idéale d'un candidat, innovante, mais encore peu répandue

Un candidat qui veut répondre à ces nouvelles exigences de recrutement modifie sa manière de se présenter. Lorsqu'il se présente, il doit d'abord privilégier son parcours professionnel sur sa formation initiale. Ce qu'il a fait dans sa vie compte infiniment plus que l'école qu'il a suivi avant de travailler. Et si l'école l'a bien préparé à la vie active, c'est surtout sur sa capacité à faire fructifier ses expériences professionnelles.

Il doit aussi, lorsqu'il candidate à un poste de management, faire prévaloir son attitude sur ses aptitudes. C'est sa capacité à fédérer les équipes en combinant des savoir-faire différents, à entraîner les salariés en étant exemplaire, à valoriser l'entreprise et son cheminement stratégique en clarifiant les enjeux qui sont les clefs de la réussite dans son poste.

Il doit enfin s'intéresser aux faits avant de promouvoir des idées. C'est l'inverse du vieux slogan : *« En France, on n'a pas de pétrole, mais on a des idées »,* auquel il faut casser le cou. Il est certes important d'avoir des idées, mais elles ne doivent pas être a priori. Les idées doivent naître d'une analyse de l'existant et d'une approche pragmatique. L'audace, ce n'est pas tant l'idée que sa capacité à la mettre en œuvre.

S'il adopte ces principes pour présenter son offre professionnelle, le candidat ne sera pas toujours dans le ton et ne sera pas forcément choisi. Mais il apprendra qu'être embauché résulte d'un double choix : celui d'être sélectionné certes, mais aussi celui de choisir son poste, car les deux parties prenantes à un recrutement sont également demandeuses.

7. CV : un outil absurde à remplacer d'urgence

Le Cercle | Les Echos | Yves Maire du Poset | Président de « Piloter ma carrière » | Le 16/04

Le demandeur d'emploi a toutes les peines du monde à le rédiger. Le recruteur se noie dans un fatras d'informations. Il faut en finir avec le curriculum vitae.

Vous recherchez un emploi ? N'écoutez plus ceux qui vous conseillent : *« commencez par rédiger un CV ! »* Vous êtes recruteur ? Arrêtez d'exiger des CV avant tout contact. Dans les deux cas, il y a mieux à faire. Il faut comprendre que le CV constitue un formidable paradoxe : il est un véritable casse-tête pour le rédacteur comme pour le lecteur mais, dans le même temps, c'est un media exigé par tout le monde.

D'un côté, un fardeau nécessaire et, de l'autre, quelque chose comme les *Tables de la Loi*. Quel que soit le rôle qu'il se voit attribuer - passeport pour l'emploi, sésame pour obtenir un rendez-vous, instrument de présentation de l'offre professionnelle ou encore outil de recherche de la perle rare - le CV occupe un espace et un temps considérables dans le domaine de la recherche d'emploi. Avec pourtant des effets qui sont loin d'être si efficaces que ceux attendus.

Fourre-tout

Il est supposé apporter avec clarté les informations nécessaires à la bonne compréhension du déroulement de la vie d'un candidat (ce que veut dire *curriculum vitae*). Or dans la plupart des cas, il produit l'effet inverse : on est dans le flou et la dispersion, voire dans la distraction. Son ambition même - tout dire de l'offre professionnelle d'une personne sur un bout de papier - est un pari impossible.

La meilleure preuve se trouve dans le peu d'enthousiasme que suscite sa lecture : avez-vous rencontré beaucoup de gens ayant lu avec gourmandise un CV, sinon pour s'en moquer ? L'idée de vouloir conquérir le lecteur en mettant tout dans un même sac, comme l'on fait d'un fatras, n'est pas raisonnable. Rendez-vous compte : l'état civil, les coordonnées, le passé, le présent, le futur, les fonctions, le temps, la trajectoire, les actions menées, les *hobbies*, les savoir-faire, la vie personnelle, parfois la photo.

Tout doit y figurer alors que pour le lecteur, *in fine*, c'est le rien qui l'emporte. Dans le meilleur des cas, il n'échappera pas au vertige devant tant de données à décrypter puis à digérer d'un coup. Tout se passe comme si, avant d'acheter un appareil ménager, vous étiez obligé de vous « farcir » la lecture *in extenso* de son mode d'emploi. Bref, l'écœurement est proposé au client avant même de le mettre en appétit.

Insignifiant

Du côté du rédacteur, c'est un vrai casse-tête. Entre ce qu'il veut dire et ce qu'il réussira à écrire, muni de tous les bons conseils des uns et des autres, un peu bêtement d'ailleurs, et auxquels s'ajouteront ceux des nombreux livres consacrés à ce sujet, nul doute qu'il sera lui aussi, dès le démarrage, guetté par l'indigestion.

Or ce CV, si bavard, ne dit pas l'essentiel. Il ne dit rien en effet de la puissance professionnelle de la personne et de ce qui rend son identité professionnelle unique. Pas plus que des ingrédients majeurs de son offre : sa motivation, sa créativité, sa personnalité. En fait rien n'est vraiment dit de son humanité professionnelle, comme si cela ne comptait pas. À sa lecture, on reste dans la devinette…

Éprouvant

Faut-il pour autant ne plus faire de CV ? Non, mais, il ne faut pas en faire un prérequis dans la recherche d'emploi. C'est plutôt la dernière étape du nécessaire travail de réflexion sur soi. En fait, nous sommes dans une situation incroyable qui semble ne perturber personne et dont le caractère immobile laisse pantois : d'un côté, le chercheur d'emploi dépense une énergie folle dans la réalisation de ce CV dont il pressent dès le démarrage qu'il n'est qu'une bouteille à la mer.

Et, de l’autre côté, les chercheurs de profils exigent de recevoir ce média repoussant sur lequel il va leur falloir « ramer » pour trouver l’oiseau rare. Que d’énergie et de temps perdus pour un système qui ne contente personne. Mais surtout, que de talents passés dans les trous de la passoire.

Absurde

D’où vient cette absurdité qui fait consensus et comment en sortir ? Est-elle due à la jeunesse de l’instrument, à celle du métier des RH, à la tendance actuelle à vouloir privilégier la forme sur le fond, à l’absurdité moderne de vouloir tout mettre en carte comme si cela permettait d’aller plus vite et plus directement au but ? Il paraît que les CV sont désormais lus par des outils performants repérant les mots clés afin d’identifier le profil le plus adapté. Vivement l’arrivée des robots sur le marché de l’emploi, ça ira plus vite !

Je crois pour ma part, en prenant le risque de déranger les pratiques « académiques », qu’il y a derrière ce système peu contesté une sorte de paresse intellectuelle et un manque de réflexion et de concertation de tous les acteurs. Car bien sûr, il y a mieux à faire : par exemple, adopter les outils éprouvés de certains spécialistes du repositionnement professionnel. Chercheurs d’emploi comme chercheurs de profils en tireraient un grand avantage.

Deux pistes d'amélioration

- ***Le chercheur d’emploi :*** il faut l’entraîner à formaliser son offre avec des mots et des phrases. C’est-à-dire lui apprendre à dire tout simplement ce sur quoi il peut, avec force légitimité, se positionner. C’est un autre travail, plus difficile que celui de faire un CV fourre-tout, mais qui donne de meilleurs résultats. Voyez par exemple comment les gens du conseil intègrent dans leurs propositions commerciales les mini-CV de ceux qui prendront part à la mission. Ils sont rédigés en quelques lignes avec les ingrédients qui savent faire le lien entre le client et la mission en question.

Toutefois, un effort préalable est à fournir par le chercheur d’emploi : produire un vrai travail sur soi, avec méthode et entraînement. Ceci s’apprend.

- ***Le chercheur de profils :*** il faut l’aider à changer de comportement : en acceptant d’abord de se rendre de nouveau accessible (avez-vous remarqué qu’à l’heure de la « com à tout va », il n’est plus possible de joindre quelqu’un dans les entreprises ?) puis de recevoir directement des messages courts (comme décrits plus haut) venant des chercheurs d’emploi.

Toutefois, un effort préalable est à fournir par le chercheur de profils : savoir faire comprendre ce qu’il attend au lieu de se contenter de demander un CV et muscler sa pratique de l’entretien professionnel afin d’être capable en quelques minutes d’identifier la puissance de l’offre d’un candidat, sans lecture préalable du CV. Ceci s’apprend.

Impulser le changement

En permettant ainsi un retour du relationnel dans ce système, il s’agit bien de favoriser la rencontre entre tous les acteurs avec des moyens plus adaptés, utilisant davantage les ressources du marketing personnel. Ce qui appelle un changement culturel, y compris dans les institutions publiques afin d’équiper les offreurs et les demandeurs d’emploi d’outils de promotion plus efficaces.

La récente réforme de la formation professionnelle qui oblige désormais les entreprises à faire des entretiens professionnels tous les deux ans va d’ailleurs dans ce sens : professionnaliser l’évolution des carrières. On parle beaucoup du besoin de fluidifier le marché de l’emploi, mais franchement, n’est-il pas temps d’essayer de nouvelles pistes ?



Recrutement.
Comment trouver la perle rare ?

• Dénicher la perle rare est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Il en va de sa compétitivité et, parfois, de sa survie. L'enjeu est d'autant plus important que la France devrait être confrontée à une pénurie de talents d'ici à 2030.

Dossier réalisé par Gilles Cayuela


Avec la pénurie de talents qui se profile, trouver la perle rare risque d'être de plus difficile.

« Le collaborateur, c'est la ressource de l'entreprise, sa principale richesse. L'entreprise qui est compétitive, c'est l'entreprise qui innove et aujourd'hui, l'innovation ce sont les hommes », lance Patrick Favre.

Pour le directeur senior de Michaël Page à Lyon, recruter la perle rare est donc un enjeu majeur pour l'entreprise. « Aujourd'hui, l'industrie manufacturière en France se concentre sur des process à forte valeur ajoutée avec des enjeux importants en termes de technologie. Les entreprises se doivent donc d'être au rendez-vous pour attirer les talents. Il en va de leur compétitivité », développe Patrick Favre.

Vers une guerre des talents

Problème : selon une étude du Boston Consulting Group (BCG), la plupart des pays se dirigent vers un cruel déficit de talents à l'horizon 2030. Une pénurie qui trouverait son origine dans le différentiel entre le besoin croissant des entreprises et une évolution démographique jugée trop faible pour pourvoir tous les postes. Mieux lotie que l'Allemagne sur le plan démographique, la France ne fera toutefois pas exception ! Les meilleurs profils risquent donc de s'arracher à prix d'or et les entreprises devront rivaliser d'ingéniosité pour attirer dans leurs filets les fameuses perles rares. Bref, la guerre des talents aura bien lieu !

« C'est déjà le cas sur des profils pénuriques ou sur des profils que l'on peut qualifier d'experts. Même dans un contexte économique difficile, on se rend compte qu'il est de plus en plus difficile de recruter », confie Patrick Favre. Pour être compétitives dès aujourd'hui et ne pas subir la pénurie annoncée, les entreprises doivent donc faire preuve de méthode et de créativité pour attirer les meilleurs CV mais aussi débaucher les meilleurs profils déjà en poste. Réseaux sociaux professionnels, cabinet de recrutement, campagne de marketing ou simple happening... Les outils ne manquent pas ! Elles doivent aussi soigner leurs relations avec les écoles pour se constituer un vivier de talents potentiels dans lequel elles pourront puiser le moment venu.

Des outils et du temps

Bref, trouver la perle rare est un processus qui prend beaucoup de temps « ce que n'a pas le chef d'entreprise. Vouloir limiter les coûts en gérant le recrutement seul n'est pas un bon calcul. Le risque, c'est de bâcler les choses et de se retrouver avec un recrutement qui ne sera pas pérenne », conclut Patrick Favre.

Marketez vos recrutements


Anne-Claire long, DRH chez Michel & Agustin recrute dans le métro.

Pour séduire les talents, il peut être intéressant dans certains cas d'orchestrer de véritables campagnes marketing de recrutement. L'entreprise vend alors les postes à pouvoir comme de véritables produits.

Comme dans une publicité pour une marque de shampoing ou de boissons gazeuses, l'idée est de créer un décor attrayant, d'insister sur la qualité du produit (le poste en l'occurrence) en mettant en avant ses petits plus et de véhiculer les valeurs de la marque. L'objectif final étant de se rendre attractif et de convaincre les talents d'envoyer leur CV et de candidater.

Plateforme web de recrutement dédiée, communiqué de presse qui arrose les médias, animations et présence renforcée sur les réseaux sociaux... La campagne marketing de recrutement joue la carte du multicanal pour attirer du volume. « L'idée c'est de communiquer sur le fait que l'on recrute mais pas forcément sur des profils de postes précis. Ce qui va nous intéresser c'est d'accrocher des personnes qui correspondent à notre culture, à notre côté entrepreneurial. Communiquer sur les valeurs de l'entreprise, ce qui fait sa différence, son vécu intrinsèque, ce que l'on appelle la "marque employeur", c'est ce qui va nous permettre de créer un halo de personnes qui s'intéressent à l'entreprise et va nous permettre d'avoir un vivier potentiel de talents », détaille Arnaud Franquinet, directeur du développement du Capital Humain chez Grant Thornton.

Actions ciblées

Attention cependant ! Comme le souligne Anne-Claire Long, DRH de la marque alimentaire Michel et Augustin : « La campagne marketing génère du volume mais ne permet pas de cibler les talents. Et puis, c'est lourd à gérer. Il faut créer et gérer une base de données importante. Le risque c'est de louper des talents qui seront noyés dans la masse. »

Pour éviter cet écueil, Anne-Claire Long privilégie des actions marketing plus ciblées. « On essaie de créer des événements un peu marquants comme le happening que l'on a fait récemment dans le métro parisien, où nous sommes rentrés dans des rames pour y passer nos annonces de vive-voix. On ne sait pas si cela va nous ramener la perle rare, mais c'est du contenu filmé que l'on va mettre sur les réseaux sociaux et qui va aussi nous permettre de buzzer et de montrer que l'on est prêt à tout pour trouver les gens qui nous ressemblent », conclut la DRH de Michel et Augustin.

Débauchez les meilleurs profils

• Les meilleurs profils sont souvent en poste. Pour débaucher des talents, le plus difficile n'est pas de les approcher, mais de les convaincre de vous rejoindre.

C'est un fait, les meilleurs profils sont souvent déjà en poste... Souvent chez des concurrents d'ailleurs ! Ce qui ne veut pas dire qu'ils ne seront pas sensibles à un nouveau challenge.
Pour les atteindre, rien de plus facile ! « Avec les réseaux sociaux et toute l'information véhiculée par les fiches Linkedin ou Viadeo, il est aujourd'hui très facile d'identifier les bons profils », explique Patrick Favre directeur Senior chez Michaël Page à Lyon.


Avec les réseaux sociaux, entrer en contact avec un talent est simple.

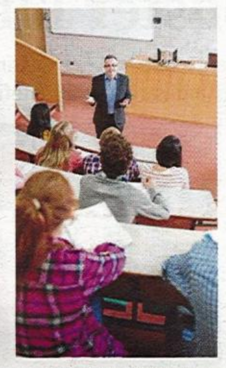
Recherchez par mots-clés
« L'information est en lecture de manière assez facile avec les réseaux sociaux professionnels et les recherches par mots-clés, abonde Arnaud Franquinet, directeur du développement du Capital Humain chez Grant Thornton. Finalement, la question n'est pas de savoir comment je vais débaucher des talents chez des concurrents ou ailleurs, mais plutôt comment je vais les conserver. Aujourd'hui, tout le monde est en quelque sorte sur le marché. Les sollicitations sont permanentes. Il suffit d'envoyer un mail pour entrer en contact avec un profil qui a les compétences requises pour un poste »
S'il est effectivement très simple d'entrer en contact avec des talents, y compris en poste, il convient néanmoins d'éviter des approches trop directes.

Évitez d'être trop intrusif
« Il faut mesurer son taux d'intrusion en fonction du niveau d'écoute du candidat. On peut identifier la bonne compétence, mais encore faut-il que cette personne soit prête à changer de job. Le processus intellectuel peut être plus ou moins rapide en fonction de la situation personnelle de la personne et de sa réflexion sur son job, explique Patrick Favre. Après avoir identifié un talent qui nous intéresse sur un site, nous lui envoyons un message pour lui signifier que son profil a retenu toute notre attention et que nous souhaiterions faire un point avec lui sur sa situation professionnelle. Si l'on sent qu'il est réceptif, qu'il est ouvert à des opportunités, on peut aller plus loin », poursuit le directeur senior de Michaël Page à Lyon.

Avancez masquer
Quand le talent en question travaille chez un concurrent direct, il peut être intéressant d'avancer masqué en faisant appel à un cabinet de recrutement. « L'intérêt, c'est que l'entreprise ne communique pas en son nom. On peut ainsi approcher le talent à débaucher dans un cadre plus confidentiel. Pour le candidat aussi, ce cadre de confidentialité est rassurant par rapport à son employeur actuel », argumente Patrick Favre.
Même si faire appel à un chasseur de tête est une solution plus onéreuse, cela vous permettra de paraître moins impliqué en cas de débauchage effectif. Et ce, même si c'est vous qui avez glissé le nom de la perle rare à débaucher.

Mettez en avant le projet plus que le salaire
Pour convaincre le bon profil de quitter son employeur pour rejoindre vos rangs, la question du salaire est certes importante mais pas capitale. « Ce n'est pas le salaire qui fait la différence. Certains acteurs qui arrivent peuvent être tentés de proposer des salaires beaucoup plus importants mais à un moment ils finissent par dégommer leur marge et ne restent pas longtemps dans la place. Il faut surtout communiquer sur le projet, jouer sur des évolutions de postes plus intéressantes, un parcours différent qui va par exemple conduire le talent à s'épanouir à l'international s'il le souhaite », commente Arnaud Franquinet.
Bref, la guerre des talents ne se gagne pas sur le simple plan du mieux-disant salarial mais sur l'attractivité globale du projet. « Il faut écrire une histoire plus forte que le lien juridique et offrir autre chose que la rémunération », conclut le directeur du développement du Capital Humain de Grant Thornton.

Soignez vos relations avec les grandes écoles


L'école, un réservoir de talents.

Pour attirer les jeunes talents, les entreprises ont tout intérêt à travailler leur marque employeur en entretenant notamment des liens privilégiés avec les grandes écoles.
« Il faut avoir une présence variée. Chez Grant Thornton, nous recrutons 450 personnes par an dont 250 jeunes diplômés. Pour attirer cette cible, nous nous efforçons d'être présents sur les forums écoles. Nous intervenons également en cours d'année dans les écoles. Cela passe aussi par l'organisation de clubs d'anciens élèves au sein de l'entreprise. Il faut aussi cultiver la diversité en termes d'écoles et ne pas se limiter à un ou deux établissements. C'est de la diversité que naît l'enrichissement », explique Arnaud Franquinet, directeur du développement du Capital Humain chez Grant Thornton.
Certaines entreprises organisent aussi des concours et autres challenges étudiants pour attirer les jeunes talents dans leurs filets. D'autres, comme DCNS, lancent leur propre réseau social (Blooplanet.com) pour séduire et fédérer cette communauté de jeunes pousses talentueuses.

Constituer un vivier de jeunes talents
Chez la marque alimentaire Michel et Augustin, on organise même « des journées de type speed-dating » pour rencontrer et échanger avec les étudiants. « On fait aussi des interventions de manière régulière. Dernièrement, on est intervenu à Audencia à Nantes. On a aussi des écoles cibles comme Néoma, Skema ou Kedge. Le but n'est pas de siphonner les écoles de commerce comme peuvent le faire certains groupes avec des promotions d'HEC. Nous n'en avons ni l'envie ni les moyens car être partenaire premium de ses promos coûte cher. Mais c'est important d'être proche des écoles pour se constituer un vivier potentiel de jeunes talents », conclut Anne-Claire Long, DRH chez Michel et Augustin.

• LE CONSEIL JURIDIQUE

« Attention aux risques de concurrence déloyale »

Sophie Trincea, avocate en droit social chez Fidal à Lyon.
« La concurrence déloyale est une problématique commerciale entre la société qui va débaucher et l'employeur initial. Ce contentieux commercial est déconnecté du droit du travail. Qu'il y ait ou non une clause de non-concurrence dans le contrat de travail du salarié, vous pouvez quand même être poursuivi pour concurrence déloyale. Bien évidemment, cette poursuite commerciale en concurrence déloyale sera accentuée s'il y a une clause de non-concurrence qui n'est pas respectée. La première chose à faire quand on débauche un salarié est donc de lui demander une copie de son contrat de travail et de tout avenant à son contrat. Cela permet de vérifier s'il y a une clause de non-concurrence, quelle est son étendue géographique et sa durée. Si la clause est valable il est fortement déconseillé d'embaucher la personne même s'il s'agit d'une perle rare.
S'il n'y a pas de clause de non-concurrence, il va falloir faire néanmoins attention à la manière dont va travailler votre nouveau salarié quand il va intégrer vos équipes. S'il va voir ipso facto tous ses anciens clients avec les fichiers de son précédent employeur, s'il leur propose des prix systématiquement plus bas et si en plus il dénigre son ancien employeur, on est clairement dans de la concurrence déloyale.
En revanche, si l'on débauche un salarié chez un concurrent en lui proposant de lui doubler son salaire, il ne s'agit pas de concurrence déloyale. Ce qui pourrait être sanctionné, c'est de débaucher quelqu'un et de le licencier au bout de deux ou trois mois après lui avoir fait signer une clause de non-concurrence. Il y aurait là clairement une manœuvre pour tuer son compétiteur. »

• LES POINTS CLÉS

> **Soignez votre offre et ciblez votre diffusion.** L'annonce d'emploi ne doit pas se résumer à un descriptif technique. Privilégiez des sites d'emplois spécialisés.

> **Marketez vos recrutements.** Pour séduire les talents, vendez vos postes comme des produits.

> **Restez en veille** sur Linkedin ou Viadeo pour identifier les profils à débaucher et travaillez vos relations avec les écoles pour vous constituer un vivier.

9. Burger King, le fast-recruteur

Liaisons Sociales Magazine / 11/05/2015 / par Eric Béal

Pour atteindre ses objectifs ambitieux d'ouverture de points de vente, la chaîne de restauration rapide doit recruter en masse. Revue de détail d'une stratégie bien calée, épaulée par Pôle emploi.

Après les files d'attente aux portes les premiers mois, les résultats 2014 ont confirmé le succès des restaurants Burger King en France. Début avril, le groupe Bertrand Restauration, qui possède la master franchise BK pour l'Hexagone, revendiquait un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros sur l'année passée. Pour 21 restaurants ouverts. Forte de ce succès commercial, Jocelyn Olive, directeur général de Burger King France, veut ouvrir des points de vente dans une quinzaine de nouvelles localités en 2015. Plus largement, l'enseigne ambitionne de prendre 20% de part de marché à l'horizon 2023. À raison de 80 à 150 personnes par restaurant, le chantier du recrutement est l'une des priorités de Caroline Doguet, directrice juridique et ressources humaines. Mais ce n'est pas un sujet d'inquiétude. L'image du Whopper est excellente et attire les candidatures. Plusieurs milliers de CV ont déjà atterri sur le site Internet de BK.

Recrutements par simulation.

Centre commercial de la gare Saint-Lazare, à Paris, 8h55, un matin de milieu de semaine. Un flot de voyageurs traverse le hall d'attente sans un regard pour la façade du restaurant Burger King qui n'ouvrira ses portes qu'à 10 heures. À l'intérieur, une poignée d'équipiers s'active en rangeant des cartons d'ingrédients ou en disposant des couronnes en papier le long des baies vitrées. Le manager prend deux minutes pour accueillir, balai à la main, ce demandeur d'emploi qui espère pouvoir lui laisser son CV. «Pas d'inquiétude, explique-t-il. Je remettrai le document au directeur. On vous rappellera pour vous inviter à une séance d'information collective. Oui, même si vous êtes senior.» Officiellement, l'âge n'est pas un critère de sélection pour l'enseigne de restauration rapide. Mais la plupart des coéquipiers sont néanmoins très jeunes. À Saint-Lazare, la moyenne d'âge de l'équipe tourne ainsi autour de 23 ans.

Derrière cet accueil chaleureux se cache un modus operandi bien huilé. Une nécessité pour l'enseigne qui a annoncé vouloir recruter entre 3000 et 4000 personnes en 2015. «Nous acceptons les personnes n'ayant pas d'expérience particulière comme les professionnels de la restauration. Nous sélectionnons les premières avec l'aide de Pôle emploi et les seconds sur curriculum vitae et après entretien», indique Caroline Doguet. Le parcours des volontaires inexpérimentés à l'embauche suit plusieurs étapes. «Nous organisons des réunions d'information collective dans la ville où nous avons planifié une ouverture. Nous travaillons avec les équipes de Pôle emploi locales qui diffusent les annonces et invitent les volontaires le jour J», poursuit la DRH.

Après la présentation, les candidats postulent à un test qui se déroule sur une demi-journée. C'est la méthode de recrutement par simulation, ou MRS, chère à Pôle emploi. «Il s'agit d'identifier les habilités d'un candidat en le mettant dans un environnement matériel et humain qui reproduit les caractéristiques d'une situation professionnelle. Auparavant, nos équipes ont visité un site pour procéder à une analyse des postes à pourvoir en regardant les salariés travailler», décrypte Catherine Poux, directrice des services aux entreprises à Pôle emploi. Tests, jeux de rôle ou exercices d'habilité s'enchaînent sur fond de bande sonore reproduisant l'ambiance d'un restaurant BK. L'objectif est de déterminer si le candidat saura se rappeler d'une commande, nettoyer une table ou réagir calmement face à l'agressivité d'un client.

Tous ceux qui atteignent la moyenne sont reçus en entretien par la direction locale du futur site pour vérifier leur motivation. Quelque 500 personnes ont déjà été recrutées de cette façon par l'enseigne, qui apprécie la possibilité d'élargir son vivier de recrutement. En particulier dans les villes ou le nombre de professionnels de la restauration n'est pas très élevé. «La MRS nous permet d'ouvrir notre recrutement à

des profils diversifiés et nous fait gagner beaucoup de temps dans le processus de sélection. Par ailleurs, les candidats qui en sont issus s'adaptent très bien aux équipes», affirme Caroline Doguet. Burger King n'est pas la seule chaîne de fast-food à utiliser l'outil développé par Pôle emploi. Certaines cessions sont d'ailleurs réalisées pour le compte de plusieurs enseignes en même temps. «Elles demandent les mêmes caractéristiques à leurs nouveaux recrutés. Et toutes insistent sur la nécessité de leur envoyer des candidats ayant une personnalité compatible avec le travail en équipe», indique Catherine Poux. L'objectif de BK est de recruter ainsi la moitié de ses équipiers. L'autre étant issue d'une sélection plus classique effectuée à partir des CV envoyés directement par les candidats.

Ascenseur social.

«Les directeurs de restaurant sont autonomes en matière de recrutement. Ils ont été formés à la conduite de l'entretien», précise la DRH. Tous les managers sont embauchés en CDI à temps plein. À l'ouverture d'un site, certains d'entre eux sont des professionnels aguerris de la restauration. À l'inverse, les équipiers se voient proposer un contrat à durée indéterminée à temps partiel de 24 heures hebdomadaires, durée minimale imposée par la convention collective. «Notre métier nécessite une bonne condition physique, affirme la DRH. Les étudiants sont les bienvenus chez nous car nous adaptons les plannings à leurs heures de cours.» Comme ses concurrents, Burger King demande aux embauchés leurs heures de disponibilité pour construire ses plannings de présence.

Les plus motivés peuvent cependant espérer une promotion rapide. Quelques semaines après l'ouverture d'un restaurant, une dizaine de personnes sont choisies par le management pour être formées à la gestion d'équipe et devenir «leaders» à temps plein. «On essaie de détecter des managers potentiels, précise la DRH. Ils doivent être attentifs et faire preuve de leadership.» Après trois à quatre mois minimum, l'enseigne peut leur proposer une formation plus sérieuse pour prendre du galon et devenir managers. «Nous promettons des promotions internes et un ascenseur social à ceux qui veulent s'impliquer», assure la DRH. Un discours facile à tenir pour une direction qui a planifié une vingtaine d'ouvertures par an. Reste à savoir si les employés des futurs franchisés auront les mêmes opportunités. À terme, 30% des restaurants Burger King français seront en effet possédés par des indépendants. Et ces franchisés n'auront aucune obligation de ce type envers leurs équipiers

10.

En quête d'offres de poste, Pôle emploi cible les PME

- 4.000 conseillers dédiés aux entreprises vont être déployés.
- L'objectif est de capter plus d'offres d'emploi.

Echos 04/05/15

EMPLOI

Derek Perrotte
dperrotte@lesechos.fr

Aller chercher les emplois potentiels là ou ils se trouvent : dans les PME et les TPE. Cette conviction martelée par Manuel Valls, qui prépare pour juin un grand rendez-vous entre l'Etat et les partenaires sociaux sur l'emploi dans les PME, commence à être déclinée sur le terrain. Conformément à l'objectif affiché dans sa nouvelle feuille de route, établie cet hiver, Pôle emploi se prépare à repartir à la chasse aux offres d'emploi, dont nombre lui échappent.

Après avoir été testées de mi-2013 à fin 2014, des équipes de conseillers dédiés aux relations entreprises sont en cours de déploiement dans l'ensemble des agences du réseau. Quelque 1.500 de ces agents d'un nouveau type, qui consacreront de 80 % à 100 % de leur temps à accompagner les entreprises dans leurs recrutements et leurs recherches, ont été installés depuis janvier et 3.000 autres doivent suivre d'ici à la fin de l'été. Une petite révolution culturelle : jusqu'à présent, les relations avec les entreprises étaient diluées dans le travail des conseillers. Pour, au final, des résultats médiocres, chacun, accaparé par le suivi des chômeurs, s'y consacrant en réalité peu. « *Cette dispersion et ce morcellement étaient contreproductifs. Des équipes dédiées localement vont permettre d'apporter une vraie valeur ajoutée et de nouer des relations de confiance dans la durée avec les employeurs* », insiste-t-on à la direction de Pôle emploi.

Plus 7 points de confiance

Les premiers résultats sont encourageants : les expérimentations menées dans une dizaine d'agences ont débouché sur une baisse des délais moyens de satisfaction des offres et un bond de plus de 7 points de la confiance des entreprises envers Pôle emploi.

Ces conseillers dédiés, installés par redéploiement interne sans recrutements nouveaux, sont invités à se concentrer sur les TPE et PME. « *Il est crucial d'aider les petites structures sans service RH et qui ont peu l'habitude de recruter* », insiste la direction de l'opérateur. Avec un double objectif : récupérer une partie du marché « caché » et, via de nouveaux services (présélection de candidats, aide aux entretiens et au définition de poste, etc.), réduire le nombre d'offres d'emploi non pourvues.

Ces efforts doivent venir en complément de ceux parallèlement déployés sur Internet, où l'opérateur développe de nouveaux outils numériques pour les recruteurs et a déjà réussi, via des partenariats avec une cinquantaine de « Job-boards » (Cadremploi.fr, Keljob, etc.), à doubler en deux ans le nombre d'offres accessibles sur pole-emploi.fr. ■



Près de 1.500 conseillers dédiés aux entreprises ont été installés depuis janvier et quelque 3.000 autres doivent suivre d'ici à la fin de l'été. *Photo Philippe Huguen/AFP*